

Harmónia, megbízhatóság, innováció

Hagyományos keleti értékek a koreai gazdaságban

A nemzetek kultúrája, szokásai tükröződnek a vállalat, a vállalati menedzsment filozófiájában, értékválasztásában és értékteremtésében. A keleti kultúra hatása jelentős szerepet játszott és játszik a koreai gazdaság és társadalom által megtett út választásában és eredményeiben.

A koreai társadalomban minden más humán kapcsolatot megelőz a gyermeki jámborság és az idősek tisztelete. Mindez különösen szemléletes a koreai családi modellben. A három- vagy négygenerációs nagycsalád-modell egyben a családtagok szigorú rangsorát jelenti, szigorúan paternalista rendszert. A családfői jogokat és szerepet a legidősebb fiú örökli, aki gondoskodik az idős szülőkről. A szülőket istenként tisztelik, a szülői utasítás követése abszolút kötelező. Jellemző az étkezési etikett: kötelező megvárni, amíg a szülők az első falatot elfogyasztották, (szeszes italt) inni csak engedélyükkel szabad, s tilos előttük dohányozni.

A tradicionális normák lazulása, a konfucianus elvek konfrontálódása a modern társadalmak egyenlőségesszéményével, a családon belüli „rend” liberálizálódása érzékelhető a mai koreai társadalomban, főképpen a magasabb iskolázottságúak körében.

A koreai vállalati szellemben, a menedzsment filozófiájában jól felismerhetők a tradicionális normák, és a változások iránya. A vállalati kultúra alapja a kortól, nemtől és nemzetiségtől független baráti, harmonikus kapcsolat, azt a legfontosabb előfeltételnek tekintik a technológiai fölény és a koncentrált (pénzügyi) erőforrások lehetségeinek kihasználása szempontjából. Miközben óriási erőfeszítéseket tesznek az emberi erőforrások gondozásáért, az individuális potenciál maximális növeléséért, ezzel egyenrangú vagy ezt is megelőzi a csoportintegritás megőrzése, a csoport összes tagjának harmonikus fejlődése.

A harmónia mellett a vállalati kultúra másik pillére a megbízha-

tóság. A felettes bízik a beosztottjában, a beosztott elfogadja és elvárja a felettes útmutatását és irányítását. A vevő megbízik a szállítóban, a szállító vállalat megtartja ígéretét a vevőnek és az egész társadalomnak. Egy vállalat megbízhatósága és az etikus gyakorlat iránti elkötelezettsége a kulcs a jó reputáció megszerzéséhez, ami előfeltétele az állami adminisztratív támogatások és pénzforrások megszerzésének, ezen keresztül vezethet el az út a csúcstechnológiák megszerzéséhez és az exportoffenzív fejlesztésekhez.

A vállalat és a társadalom közötti harmónia és megbízhatóság fenntartásának építőköve az innováció. A koreai társadalom a tanulást évszázadok óta megbecsüli. A XIX. században az európai misszionáriusok közreműködésével európai értelemben modern oktatási rendszer épült ki. Ezt a fejlődést szakította meg a japán megszállás 1909 és 1945 között, valamint a koreai háború fizikai pusztítása. Manapság a 42 milliós országban évente mintegy 160 ezer fő végez az egyetemeken, ahová körülbelül ötszörös a túljelentkezés. A koreai szülők szinte mindent képesek feláldozni gyermekeik taníttatásáért, s ezáltal jobb jövőjük biztosításáért. A képzés része az egész életen át tartó továbbképzési rendszer, meghatározó mértékben állami feladatként, állami forrásokból működtetve.



A vállalati kultúra alapja a kortól, nemtől és nemzetiségtől független baráti, harmonikus kapcsolat, azt a legfontosabb előfeltételnek tekintik a technológiai fölény és a koncentrált (pénzügyi) erőforrások lehetségeinek kihasználása szempontjából.



Távol-Kelet a gazdaságban

Ázsia, és különösképpen a délkelet-ázsiai térség, ma a világ legaktívabb piaca. A prognózisok szerint az évezred végéig az évi átlagos növekedési ütem 7-8 százalék lesz a délkelet-ázsiai országokban, 9-10 százalék Kínában, 2-3 százalék a fejlett országokban. Az ázsiai középosztály létszáma egymilliárd főre növekszik az ezredfordulóra. Ez a vásárlóerő világgazdasági növekedési tényező, az ázsiai piac a gazdasági növekedés lényegi komponense.

Az ázsiai gazdasági környezet a kilencvenes években gyökeres strukturális változásokon ment keresztül. Ennek főbb jellemzői:

– A kereskedelmi és beruházási politikák liberalizálását drasztikus gyorsaságú modernizáció segítette a térségben. A kilencvenes évek közepére a délkelet-ázsiai térség multinacionális vállalatai világgazdasági



Az exportorientált koreai gazdaság növekedésének egyik kulcstényezője az erőforrás-koncentráció.



szerepre tettek szert (a világ 80 legnagyobb vállalata között hat dél-koreai található), a globális piac, a globális verseny, a piacok kölcsönös megnyitása és a gazdasági protekcionizmus leépítése számukra további üzleti lehetőségeket generál.

– Megváltozott a japán cégek szerepe a régióban. A nyolcvanas években a japán műszaki fölényre támaszkodva a japán vállalatok termelőkapacitásokat helyeztek ki a délkelet-ázsiai országokba, s erős pozíciókat építettek ki. Hamarosan megjelentek az amerikai (USA-beli) és az európai multinacionális vállalatok, és közöttük intenzív verseny alakult ki. Mára a japán vállalatok az erős jen hatását képtelenek a térségben kompenzálni, a japán cégek importórrá váltak, fordulat állt be a kereskedelem irányában. Az ázsiai piacon a szállító megválasztásában döntő faktorrá valóban a minőség és az ár vált, például a térségben működő japán autógyártók tipikusan nem japán acélt használnak fel napjainkban.

– A délkelet-ázsiai országok (a kistigrisek: Korea, Tajvan, Szingapúr) jelentős eredményeket értek el abban, hogy vállalataik versenyképességét, piaci erejét növeljék az erőforrások koncentrálásával. A piaci szereplők stratégiai szövetséget kötve, konzorciumként, egészen más versenyfeltételeket alakítanak. A gazdasági környezetet intenzív piaci verseny jellemzi, melyben a versenyzők stratégiailag összekapcsolódott csoportok, s az üzleti stratégia centrális eleme stratégiai szövetségek létrehozása más vállalatokkal, szinergikus kombinációk céljából. A legkézenfekvőbb ilyen kombináció (a délkelet-ázsiai piacon való megjelenésre vágyó magyar vállalatok számára is) a kooperációban rejlik. A koreai gazdaságpolitika és a vállalatok technológiai erejük növelésére koncentrálnak a high-tech területén, míg komparatív előnyük van a médium-tech területén és az anyagiparban (főképpen acélpár, vegyipar, petrokémiai ipar, építőanyag-ipar stb.). Az aszimmetrikus magyar-koreai kapcsolatok kiegyensúlyozottabbá tételére van lehetőség a kooperációban, főképpen ha az harmadik ország piacával is számolhat.

Az exportorientált koreai gazdaság növekedésé-

nek egyik kulcstényezője az erőforrás-koncentráció. A koreai export döntő hányadát néhány óriási multinacionális vállalat valósítja meg. A legfontosabb termelőkapacitások néhány nagy ipari komplexumban helyezkednek el. Ezek közül a legrepresentatívabb a Koreai Export Ipari Központ a Szöultól körülbelül 20 km-re található Kuro-gu-ban, ennek közel kétezer üzeme fontos szerepet játszik a koreai exportban.

Piacralépési döntési mechanizmus

Ismeretes, hogy a multinacionális vállalatok piacrálépési döntéseit, illetve a belépési mód megválasztását a piaci környezeti tényezők és tranzakció-specifikus tényezők értékelésére alapozzák. Az előbbiek közé sorolhatók főképpen a piaci potenciált és az országok között, a gazdaság nyitottságát és nemzetközi voltát, méretét, tulajdonviszonyait jellemző faktorok.

Root¹ a piacrálépési mód kiválasztására háromféle döntési szabályt különböztet meg:

– naiv szabály: azonos piacrálépési szabály alkalmazása minden külső piacon

– pragmatikus szabály: egy működőképes piacrálépési mód alkalmazása az egyes piacokon

– stratégiai szabály: az adekvát piacrálépési mód alkalmazása az egyes piacokon.

A dél-koreai vállalatok külföldi, ezen belül magyarországi piaci jelenlétét a teljes skálán láthatjuk az áruexporttól a licenc-adáson, a vegyes vállalat létesítésén át a teljesen saját tulajdonú külföldi beruházásig. Ezért érdemes megvizsgálni a koreai vállalatok filozófiáját.

A szerzők által megfigyelt koreai multinacionális vállalatok markánsan stratégiaorientált magatartást követnek. Működésükre jellemző a stratégiai tervezés, a komplex stratégiai célok megfogalmazása és a piacrálépési döntési alternatívák rendszerszemléletű elemzése, összevetés az esetenként konfrontálódó célok között. A koreai multinacionális vállalatok döntésében a globális stratégiai szempontok kiemelkedő súllyal szerepelnek. Mindennek alapja a központilag (államilag) kidolgozott kereskedelmi stratégia, kiemelt térségek és kiemelt ágazatok kijelölése, a kormányzat és az üzleti világ szoros összefonódása, a gazdasági és kereskedelmi érdekek beépítése a külpolitikai prioritások közé.

Kim és Hwang² a piacrálépési döntési mechanizmust az *ábrán* mutatja be.

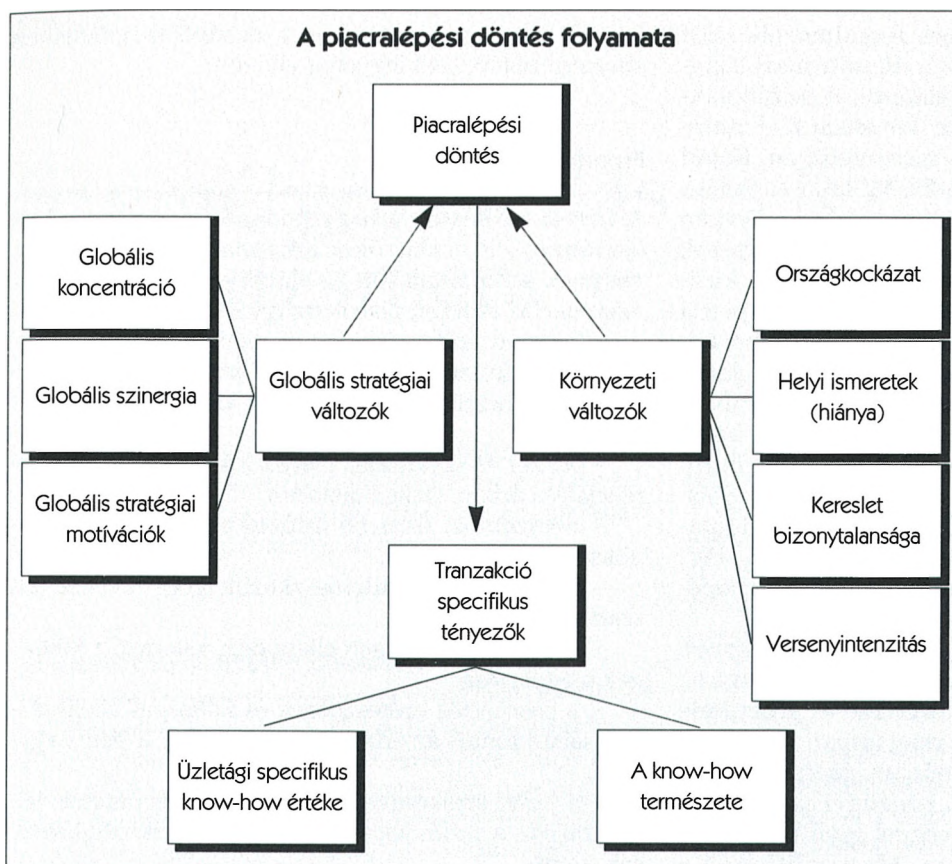
A koreai külgazdaság szempontjából különösen fontos térségi stratégiai motivációk listájára az alábbiakat vehetjük fel:

- USA, a legrégebbi barát a kereskedelemben,
- Európa, a minőségre igényes piac,

1 Root, F. R.: *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, 1987.

2 Kim, W. C., Hwang, P. J.: *Int. Business Studies*, 23, 29–53.

A piacralépési döntés folyamata



- Japán, a legközelebbi szomszéd,
- Délkelet-Ázsia, a világ leggyorsabban egységsülő piaca,
- Kína, Oroszország keleti része és Észak-Korea, piac korlátlan lehetőségekkel.

Természetesen más térségekben és más motivációkkal is működnek és jönnek létre kapcsolatok (Kanada: ón, szén, Szaúd-Arábia: olaj stb.), azonban a módszertanilag uralkodó megközelítés a regionális szemléletre, a blokkba sorolásra épül, az egyes régiók konkrét gazdasági, szociális és kulturális sajátosságai képezik az úgynevezett „új blokk-menedzsment stratégia” alapjait.

Innováció, termékpolitika

A koreai multinacionális vállalatok exportpiaci megjelenését legnagyobb részben az jellemezte, hogy nagyon sikeresen voltak képesek sztenderdizált termékeket piacra vinni alacsony áron. Ugyanakkor az innovációs kihívásra válaszolni képes vállalat-konglomerátumok szédületes fejlődési pályát futottak be. Napjainkban Korea már egyáltalán nem tekinthető olyan országnak, melynek komparatív előnye az olcsó munkaerő lenne.

Négy évtizeddel ezelőtt Korea szegény ország volt 100 USD/fő alatti GNP értékkel, s az export néhány ezer dollár volt. A gazdaság az öt éves gazdaságfejlesztési tervek sikeres megvalósításával az elmúlt harminc

év során évi átlagban 8,7 százalékos növekedést ért el. A 42 milliós ország mára a világgazdaságban a 13. helyet foglalja el, a külkereskedelemben pedig a 10. helyet.

A gyors, de kiegyensúlyozott technológiai fejlődést igazolja az, hogy az innovatív politikát sikeresen megvalósító vállalatoknál jól nyomon követhető a termékinnováció négy fő szakasza³, az egyes szakaszokon általában rövid idő alatt, de kihagyások nélkül mentek végig.

Az innováció mögötti legfontosabb tényezők a vállalati és nemzeti kultúra, a piaci igények és a kormányzati nyomás. A koreai vállalatok K+F tevékenységüket jellemzően saját vállalati kutatóintézetekben végzik, hazai innovációs parkokban (a leghíresebb a Daeduck Research Center,

a koreai Szilícium-völgy), illetve külföldön. A legtöbb koreai multinacionális vállalat rendelkezik külföldi K+F centrumokkal, gyakran külföldi vállalataihoz kötődően. Ennek okaként a piaci szempontokon túl a kormányzati ösztönzést is lehet említeni. Példaként bemutatható a második legnagyobb autógyár, a KIA Motors K+F szervezete. A KIA Motors⁴ az elmúlt tíz évben a leggyorsabban növekvő koreai vállalat volt, K+F kiadásai a vállalat árbevételének hét százalékát érik el. A KIA Motors volt az első koreai hazai autógyártó, 1974-ben kezdte el a Brisa típusú gépkocsik gyártását. 1994-ben 650 ezer személygépkocsi értékesített, 1997. évi terve 1,5 millió személygépkocsi értékesítése. A vállalat foglalkoztatotti létszáma 29 ezer fő.

A termékfejlesztést jól szemlélteti két példa.

- A Daewoo Corporation hatalmas üzleti-ipari komplexum, Dél-Korea negyedik legnagyobb vállalatcsoportja, a Fortune Magazine rangsorában a 33. Éves forgalma körülbelül 56 milliárd DEM. Termékei döntő hányadban exportra kerülnek, de a kilencvenes évekig csak nagyon kevés termék viselte a Daewoo márkanévét. Autógyára joint venture volt a General Motorsszal, az USA-ban LeMans néven forgalmazták, rakodógépeit a Caterpillar forgalmazta saját márkanévén, a televíziókat, számítógépeket, textilipari gé-

³ Albaum G., Strandskov J., Duerr E., Dowd L.: *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley, 1994.

⁴ KIA Motors Press Information, 1995.

peket európai és amerikai cégek forgalmazták saját nevük alatt. A Daewoo 1989-ben döntött marketing-stratégiájának teljes felülvizsgálatáról. A korábbiaknál lényegesen többet költött ezt követően K+F munkákra, irodákat nyitott számos metropolisban. Rövid idő alatt Korea legnyereségesebb vállalkozása lett. 1992-ben „nyitott” Európában. Ugyanebben az évben lejárt az autógyár szerződése a General Motorsszal, amit nem újított meg. Ezt követően a korábban kizárólag délkelet-ázsiai piacon értékesítő gyár kilépett a globális piacra. 1995-ben a Daewoo szerződéseket kötött termelőüzemi kapacitások létesítésére Kínában, Indiában, Romániában, Iránban és Üzbegisztánban. Terve, hogy teljesen lecseréli jelenlegi kínálatát, kutatási-fejlesztési megrendeléseinek kétharmadát Európában realizálja. A következő négy évben a gyártás-fejlesztési beruházása négymilliárd DEM, az autóiipari termékfejlesztésben hárommilliárd DEM lesz. A gyár megjelent a magyar piacon a teljes piacrálépési skálán, újabban a privatizációban is.

• A SsangYong Group⁵ Magyarországon terepjáró gépkocsijairól ismert. A vállalatcsoport Koreában a 6., a világon a 82. helyen áll eszközértéke és árbevétele alapján. Főbb üzleti területei a cementipar, papíripar, számítástechnika, olajipar, járműipar, gépipar, kereskedelem és szállítás, építőipar, pénzügyi szolgáltatások. Számos termékét külföldi céggel együttműködve fejleszti, gyártja, forgalmazza. Megemlíthetők a Danskin sportcipők, Scott szaniter papírárúk, a Uni-Charm higiéniai termékek. A nyolcvanas évek elején lépett be a gépkocsigyártók közé, amikor bekebelezte a Keohwa-t, egy összeraké-hajtású gépkocsi-gyárat. Már 1983-ban piacra dobta a Korandót, az amerikai AMC konzern Jeep Wrangler modelljét véve alapul. Az egész gépkocsin érződik az eredeti modell hagyatéka műszaki és formatervezési szempontból, ugyanakkor a módosítás messzemenően figyelembe veszi a helyi sajtóságos felhasználás igényeit, elsősorban a belső szolgáltatások tekintetében. 1988-ban megjelent a Family, ami „javított terméknek” tekinthető, a fékek, a sebességváltó és a futómű megoldásai nemzetközi összehasonlításban is versenyképesek a kor színvonalán, egyes menettulajdonságokban és fogyasztásban pedig kategóriájában (Pajero Wagon, Nissan Patrol, Toyota Land Cruiser stb.) világelső. 1991. februárban a gyár műszaki segélynyújtási megállapodást kötött a Mercedes Benzszel, 1992-től a MBAG öt százalékos társtulajdonossá vált az autógyárban, 1993-ban bemutatta a saját kategóriájában csúcsmodell Mussót, 1994-ben beindította a Mercedes motorgyárat Koreában, 1995-ben mikrobusz-tárgyalóbusz családot mutatott be MBAG kooperációban, 1996-ban piacra viszi az új középkelet-ázsiai terepjárót, és megkezdte az összeszerelést Malajziában és (talán) Magyarországon. Mindezen fejlesztésekhez angol formatervező kutatóintézetet kért fel és alkalmazott. A kitűzött üz-

leti cél, hogy az ezredfordulóra az adott szegmensben abszolút piacvezető legyen a világon.

Promóció

A koreai vállalatok a hagyományos hirdetés-eladás-ösztönzés-PR eszközöket alkalmazzák kiterjedten, melynek során általában az alábbi elemeket részesítik előnyben az európai piacokon, így Magyarországon is:

- fokozott erőfeszítések a márkanév megismertetésére és elterjesztésére, a vásárlók bizalmának megszerzésére és a helyi értékesítő hálózat kiépítésére és növelésére,
- primer és szekunder piacok kijelölése, ezek differenciálása árban, szolgáltatásban,
- nemzetközi (ismert) hirdető és piackutató ügynökségek alkalmazása,
- pánszerte regionális hirdetőeszközök igénybevétele (tv, szaklapok stb.),
- a végrehajtást erősen ellenőrzik, jellemző a költségek megosztása,
- a promóciós erőfeszítések és költségek meghatározásában fontos az értékesítési potenciál, a piac nagysága,
- a helyi értékesítési statisztikák és ismeretek felhasználása a promóciós stratégiák és eszközfejlesztések során,
- fontos szempont a promóciós erőfeszítések publikálása, a sajtókapcsolatok ápolása,
- a promóciós anyagok központi gyártása és terjesztése,
- a helyi promóciós munka támogatása szakemberekkel,
- a márkanévhez a minőség társítása,
- sajtótornék, sajtókonferenciák, sajtótájékoztatók megkülönböztetett kezelése,
- a termékek ceremóniális bemutatása, bevezetése,
- értékes ajándékok,
- új típusú médiaanyagok használata: floppy lemezek, CD-ROM-ok, Internet-anyagok.

Jelzés számunkra is

A „koreai gazdasági csodát” páratlanul gyors és tartós növekedés jellemzi. Az évtized elején az országban végbement demokratikus változások magukkal hozták a külpiazi expanziót, főképpen Európában. Az ország külpiazi kapcsolatai jelenleg mintegy 150 milliárd dolláros exportkereskedelemben öltönek testet. Az exportoffenzívát a fejlett hazai médiapiacra szerzett tapasztalatokra építve (a hirdetésekre költött összeg meghaladja a GNP egy százalékát, ami megfelel a fejlett országok szintjének) változatos marketing-eszközök támogatják. A világgazdasági növekedési tényezővé vált délkelet-ázsiai piacot és gazdaságot egyetlen nemzetgazdaság sem hagyhatja figyelmen kívül.

⁵ SsangYong Group: *Global Vision for the 21st Century*, 1996.